



Communication et organisation

37 | 2010

La communication à l'épreuve des mutations économiques

La communication de recrutement dans le milieu hospitalier

Pablo Medina



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1290>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1290

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2010

Pagination : 103-113

ISBN : 978-2-86781-710-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Pablo Medina, « La communication de recrutement dans le milieu hospitalier », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 02 mai 2011, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1290> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1290

La communication de recrutement dans le milieu hospitalier

Pablo Médina¹

Introduction

Le vieillissement de la population, l'état financier des autorités sanitaires publiques, le développement de l'hôpital *online* et le manque de médecins sont quelques-uns des facteurs déterminant le contexte sanitaire. Dans ce cadre, l'un des défis communicationnels les plus importants des autorités sanitaires publiques est la communication de recrutement. Les actions de communication dans le milieu hospitalier ne sont pas très nombreuses, d'où la nécessité de bien définir le concept de communication de recrutement, ce qui exige la considération préalable de deux concepts : marketing hospitalier et communication institutionnelle hospitalière. Le but de cet article est de comprendre quelle est la meilleure stratégie de communication de recrutement pour les institutions hospitalières. Pour ce faire, on va étudier l'application du marketing dans le milieu hospitalier ; ensuite, l'utilisation de la communication institutionnelle par les hôpitaux ; et, et enfin, en conclusion, l'usage de la communication de recrutement par les institutions hospitalières en prenant comme cas de figure la campagne de recrutement lancée en 2008 par le ministère français de la Santé, de la Jeunesse et des Sports.

Le marketing hospitalier

L'origine de cette activité intervient dans les années 1970 puisque, d'une part, en 1974 on organise le premier cours sur le marketing sanitaire à l'Université de Boston (États-Unis) et, d'autre part, en 1977 l'*American Hospital Association* organise la première réunion sur le marketing sanitaire². Mais le développement de cette activité s'avère être très compliqué à cause

01. Pablo Medina est chercheur au laboratoire d'Entreprise Informatique de la Faculté de Communication de l'Université de Navarre (Espagne), où il développe sa carrière académique consacrée à la recherche sur la communication dans les organisations sanitaires (communication institutionnelle, interpersonnelle et de marketing). Ses activités d'enseignement portent sur l'apprentissage de la créativité publicitaire et de la gestion dans les agences de publicité. Mail : pamedina@unav.es

02. MACSTRAVIC Scott. *Healthcare marketing turns 25. Marketing Health Services*, 2002, vol. 22, n° 4, p. 44.

de ses connotations commerciales : vente de produits, approche commerciale de la communication, importance accordée aux prix, etc. La raison la plus importante qui conduit la population à ne pas accepter le marketing dans le milieu sanitaire est le refus de concevoir la santé comme un marché³. Les institutions hospitalières assument la responsabilité de gérer la vie des citoyens, ce qui représente un défi, apparemment, inconcevable avec les stratégies commerciales. Par ailleurs, les systèmes d'information des hôpitaux doivent protéger la vie privée des patients⁴, ce qui ne paraît pas cohérent avec le marketing puisque les professionnels du marketing ont toujours besoin de connaître toutes les informations concernant l'hôpital, y compris celles concernant les patients.

« Le marketing sanitaire consiste dans l'éducation de nous-mêmes sur les souhaits et les besoins de nos clients potentiels et, en prenant comme référence la connaissance acquise, l'éducation de nos clients et la proposition de services à valeur ajoutée qui permettent de satisfaire leurs besoins »⁵. En tenant compte de cette définition, on peut affirmer que le marketing sanitaire a lieu dans deux terrains différents, l'externe – patients, actionnaires, gouvernement – et l'interne – employés de l'hôpital⁶. La pratique de la médecine est devenue un *business*, lequel a besoin du marketing pour continuer de fonctionner⁷. Autrement dit, les actions de marketing et les processus d'assistance hospitalière doivent être coordonnés⁸ dans la mesure où cela permet d'optimiser le temps de travail des professionnels des métiers hospitaliers. D'ailleurs, le marketing améliore la satisfaction des clients, attire des ressources (recrutement d'employés, signatures d'accords institutionnels, etc.) et optimise les activités concernant le produit, le prix, la communication et la distribution⁹.

L'étude des perceptions du client permet de répondre aux attentes du patient dans le cadre des services – médicaux et humains proposés par l'institution hospitalière¹⁰. Ainsi, la recherche est une phase essentielle dans le développement d'une stratégie de marketing effective¹¹, d'où l'importance d'élaborer un plan de recherche comportant plusieurs axes comme par exemple

03. SHEAFF Rod. *Responsive healthcare: marketing for a public service*. Buckingham: Open University Press, 2002.

04. RAFALSKI Edward, MULLNER Ross. Ensuring HIPAA compliance using data warehouses for healthcare marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 2003, vol. 20, n° 7, pp. 629-633.

05. BUCKLEY Patrick. *The complete guide to hospital marketing*. Marblehead: HCPRO Inc., 2007, p. 8.

06. SHEAFF Rod, op. cit., p. 20.

07. CORBIN Christopher, KELLEY Scott, SCHWARTZ Richard. Concepts in services marketing for healthcare professionals. *The American Journal of Surgery*, 2001, vol. 181, n° 1, pp. 1-7.

08. WHITE Kenneth, THOMPSON John, PATEL Urvashi. Hospital marketing orientation and managed care processes: are they coordinated? *Journal of Healthcare Management*, 2001, vol. 46, n° 5, pp. 327-336.

09. KOTLER Philipp, SHALOWITZ Joel, STEVENS Robert. *Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008, pp. 27-28.

10. STUART-KREGOR Paul. Marketing strategy. Can healthcare marketing be classed as "excellent"? *Journal of Medical Marketing*, 2005, vol. 5, n° 2, pp. 116-118.

11. HILLESTAD Steven, BERKOWITZ Eric. *Health care market strategy: from planning to action*. 3^e Ed. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2004.

le citoyen, le marché, le contexte social et économique, etc. Étant donné que les clients d'un hôpital peuvent être les patients, la famille du patient, les citoyens, les vendeurs, les leaders de la communauté, les cadres médicaux et beaucoup d'autres¹², il faut trouver un cœur stratégique visionnaire, flexible, facile à communiquer et qui mette toujours le client au centre du processus¹³. Le cœur stratégique doit tenir compte de l'approche relationnelle, laquelle offre plusieurs avantages¹⁴ et permet d'établir avec les clients des rapports institutionnels stables et satisfaisants. Quant à la mesure de l'efficacité des actions du marketing sanitaire, celle-ci est profondément absente dans le milieu sanitaire¹⁵. L'industrie sanitaire est loin du niveau de connaissances sur les affaires dont ont besoin les professionnels du marketing pour avoir du succès dans leurs projets¹⁶, ce qui rend compliquée l'évaluation des résultats. Pourtant, il est essentiel que les professionnels du marketing sanitaire essayent de mesurer l'efficacité de leurs actions puisque cette activité communicative a besoin de chiffres démontrant son utilité pour l'organisation afin de devenir un métier hospitalier à part entière.

La communication institutionnelle dans les hôpitaux

Du point de vue communicationnel, on peut dire qu'au sein d'un hôpital, il y a deux activités communicatives principales : la communication interpersonnelle et la communication institutionnelle. La communication interpersonnelle entre les employés d'un hôpital est importante d'un point de vue stratégique puisqu'elle résout les problèmes de connaissance mutuelle et optimise la coordination entre les départements¹⁷, mais aussi parce que la satisfaction du patient est influencée par la communication du médecin.¹⁸ L'importance de la communication interpersonnelle réside dans le fait que les hôpitaux constituent l'une des institutions où les employés ont le plus de contact direct avec les clients. Lors de ces échanges communicationnels, le patient évalue la cohérence existant entre ses perceptions (lesquelles, sont influencées par les actions de communication institutionnelle et interpersonnelle) et la

12. O'MALLEY John. *Healthcare marketing, sales and service: an executive companion*. Chicago: Health Administration Press, 2001, p. 105.

13. ANDREASEN Alan. *Marketing social change: changing behaviour to promote health social development, and the environment*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p. 75.

14. WRIGHT Gillian, TAYLOR Andrew. Strategic partnerships and relationship in healthcare. *Public Management Review*, 2005, vol. 7, n° 2, pp. 203-224.

15. STUART-KREGOR Paul, *op. cit.*

16. KENNETT Pamela, HENSON Steve, CROW Stephen, HARTMAN Sandra. Key tasks in healthcare marketing: assessing importance and current level of knowledge. *Journal of Health and Human Services Administration*, 2005, vol. 27, n° 4, pp. 414-427.

17. GALLO VALLEJO José Luis. "Atención primaria y atención especializada. Condenadas a entenderse". In: EXPÓSITO HERNÁNDEZ J. Coord. *El trabajo de gestión desde una Dirección Médica: los profesionales, las prácticas clínicas y los gestores*. Granada: Hospital Universitario Virgen de las Nieves, 2002, pp. 147-171.

18. CLÉBER Sarah, JIN Lei, LEVINSON Wendy, MELTZER David. Does doctor-patient communication affect patient satisfaction with hospital care? Results of an analysis with a novel instrumental variable. *Health Services Research*, 2008, vol. 43, n° 5, pp. 1505-1519.

réalité organisationnelle de l'institution hospitalière, d'où l'intérêt d'aider les professionnels du métier hospitalier à mieux communiquer.

Quant à la communication institutionnelle, ses quatre éléments les plus représentatifs sont la mission, la vision, les valeurs et l'identité de marque. La mission aide l'institution à développer les actions de communication. Cette aide se traduit par trois actions concrètes : compréhension des publics ciblés, des priorités des actions de communication et du ton du discours communicatif approprié¹⁹. L'aide apportée par la mission est fondamentale puisque l'hôpital s'adresse à plusieurs publics (patients, famille du patients, journalistes, autorités publiques, etc.) et parce qu'il peut mettre en place plusieurs initiatives de communication (relations presse, événements, communication *online*, etc.). En ce qui concerne la vision, il s'agit d'un élément institutionnel qui doit être présent dans l'organisation hospitalière puisque la vision définit le but auquel s'adresse l'institution. « La vision représente un niveau de motivation plus profond qu'une mission. La mission décrit les moyens, la vision décrit la fin et établit une déclaration captivante de ce que la société s'efforce d'accomplir »²⁰. En ce qui concerne les valeurs *corporate*, celles-ci permettent de créer dans une entreprise la confiance, la cohésion, l'unité et la communauté²¹. Les hôpitaux accordent de plus en plus une vraie importance aux valeurs parce que le milieu hospitalier se caractérise par l'existence de conflits internes, de situations de crise, etc.

Par rapport à l'identité de marque, « le style de communication des cadres et le climat communicationnel développé comme résultat sont des éléments clé dans la définition de la culture de l'organisation »²². Ainsi, le style de communication pratiqué au sein d'une organisation influence la transmission de la culture et de l'identité de marque, ce qui, en même temps, détermine la qualité du service offert aux patients. Les trois bénéfices les plus importants apportés par l'identité de marque à l'institution hospitalière sont la cohérence communicative, l'augmentation de la précision professionnelle et la promotion de l'esprit d'équipe. Par rapport à la cohérence, l'identité *corporate* est l'un des principes de base des théories d'entreprise de l'avenir puisqu'elle constitue une base communicative solide. Quant à l'augmentation de la précision professionnelle, un niveau élevé de précision évite à l'institution d'avoir plusieurs identités, un phénomène qui s'avère comme très négatif pour l'organisation²³. En ce qui concerne l'esprit d'équipe, la communication interne

19. PARSONS Patricia. *Beyond persuasion: the healthcare manager's guide to strategic communication*. Chicago: Health Administration Press, 2001, p. 29.

20. BARRETT Richard. *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*. Bruxelles, Paris : De Boeck, 2003, p. 83.

21. BARRETT Richard, *op. cit.* p. 86.

22. PARSONS Patricia, *op. cit.* pp. 101-102.

23. VAN RIEL Cees, FOMBRUN Charles. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation gestion*. Abingdon: Routledge, 2007.

améliore la connaissance acquise par chaque employé sur l'organisation, ce qui lui permet de mieux comprendre le sens de son travail²⁴.

La mission, la vision, les valeurs et l'identité de marque, non seulement constituent les quatre éléments à partir desquels l'hôpital élabore ses actions de communication institutionnelle, mais aussi la base sur laquelle l'hôpital construit son image de marque. Néanmoins, l'organisation hospitalière ne doit pas travailler ces quatre éléments uniquement dans le cadre des actions de communication institutionnelle, mais aussi dans celui de la communication interpersonnelle. Finalement, les actions de communication interpersonnelle constituent une opportunité stratégique permettant l'hôpital de diffuser son architecture de marque, autrement dit, sa mission, sa vision, ses valeurs et son identité de marque.

La communication au service du recrutement

Les activités de marketing et de communication institutionnelle se développent au fur et à mesure dans les institutions hospitalières. Ces dernières années, les changements du contexte ont mené les cadres de ces institutions à accorder davantage d'importance à certaines activités de communication, notamment celles qui essaient de résoudre certains problèmes de gestion, comme par exemple la gestion des flux d'information interne (création de bases de données et de programmes de *Customer Relationship Management* –CRM–), la gestion du manque de temps des professionnels de la santé lors de consultations avec les patients (création de brochures dont le but est de renseigner les patients sur plusieurs sujets médicaux avant d'accéder à la salle de consultations), etc.

Dans ce cadre et compte tenu du manque de professionnels du métier hospitalier, les hôpitaux consacrent de plus en plus d'importance à la communication de recrutement. Les hôpitaux ont besoin d'attirer deux genres de professionnels : des employés et des bénévoles²⁵. Le but de cet article est d'analyser le recrutement de professionnels des métiers hospitaliers, soit, les employés. L'attraction de nouveaux employés est considérée comme une fonction du département de ressources humaines, mais les « principes du marketing » peuvent aussi s'appliquer dans ce champ²⁶. Autrement dit, la communication est une activité transversale au service des différents départements de l'hôpital, dont celui de ressources humaines. Pourtant, cette situation ne veut pas dire que la communication constitue un métier secondaire : la communication est une activité autonome qui agit dans un milieu professionnel qui lui est propre, mais qui trouve sa vraie signification dans l'aide proposée aux autres départements de l'organisation.

24. BEAL Jean-Pierre, LESTOCART Pierre-André. *La communication interne : entre marketing et management*. Condé-sur-Noireau : Les Éditions Demos, 2003.

25. KOTLER Philipp, SHALOWITZ Joel, STEVENS Robert, *op cit.*, p. 493.

26. Ibidem., p. 492.

Ainsi, la communication de recrutement est une activité qui correspond au département de communication de l'hôpital. Les éléments qui peuvent différencier une entreprise des autres et lui créer une position unique dans son environnement constituent l'identité *corporate*²⁷. Les hôpitaux sont des institutions très différentes les unes des autres. L'identité est très liée au concept de réputation. « L'identité d'une organisation peut être vraiment nommée réputation interne, et la réputation identité externe »²⁸. Mais l'identité est aussi très en rapport avec la culture *corporate*. La culture de l'organisation est fondamentale dans l'étude de l'identité de l'institution²⁹. Tous ces éléments ont une importance essentielle dans la communication de recrutement développée par l'hôpital, non seulement parce qu'ils déterminent les stratégies de communication (message, public, ton, etc.), mais aussi parce que la culture de l'organisation se compose aussi des comportements des employés. C'est-à-dire, la manière de travailler des professionnels des métiers hospitaliers varie selon l'hôpital où ils exercent leur activité. L'identité de l'hôpital doit être présente dans ses discours de communication, y compris la communication de recrutement. On ne peut pas négliger que les employés potentiels ne cherchent pas uniquement une institution hospitalière où pouvoir travailler, mais aussi une institution leur permettant de s'épanouir, d'avoir de bons rapports avec leurs collègues et de vivre dans une ambiance agréable. Donc, la communication de recrutement de l'hôpital ne peut pas se réduire à une diffusion des informations concernant le poste de travail à pourvoir, mais elle doit plutôt aller au-delà de ça et communiquer les avantages émotionnels et identitaires proposés par l'institution.

La culture et le discours sont des outils intellectuels qui permettent à l'institution d'envoyer des messages sur des sujets similaires, mais avec des nuances différentes³⁰. La communication de recrutement des institutions hospitalières tient compte de la culture de l'organisation, mais aussi de l'importance du dialogue. Le dialogue est essentiel dans la cohésion de l'organisation³¹, d'où l'importance de fonder la communication de recrutement sur le dialogue établi entre l'hôpital et les employés potentiels. Autrement dit, la communication de recrutement mise en place par les institutions hospitalières constitue une opportunité stratégique pour établir un dialogue entre l'hôpital et ses groupes d'intérêts, mais ce dialogue doit aller au-delà des besoins de recrutement de l'hôpital. L'identité, la culture et la réputation rendent plus facile ce dialogue organisationnel.

27. SIMOES Claudia, DIBB Sally. "Illustrations of the internal management of corporate identity". In: MELEWAR T.C. Coord. *Facets of corporate identity, communication and reputation*. New York: Routledge, 2007, pp. 66-80.

28. PEKKA Aula, MANTERE Saku. *Strategic reputation management: towards company of good*. London, New York: Routledge, 2008, p. 57.

29. VELLA Kevin, MELEWAR Thomas. "Explicating the relationship between identity and culture". In: MELEWAR T.C. Coord. *Facets of corporate identity, communication and reputation*. New York: Routledge, 2007, pp. 3-34.

30. ALVESSON Mats. "Organizational culture and discourse". In: GRANT D., HARDY C., OSWICK C., PUTNAM L. Coords. *The sage handbook of organizational discourse*. London: Sage, 2004, pp. 317-335.

31. GERGEN Kenneth, GERGEN Mary, BARRETT Frank. "Dialogue: life and death of the organization". In: GRANT D., HARDY C., OSWICK C., PUTNAM L. Coords. *The sage handbook of organizational discourse*. London: Sage, 2004, pp. 39-59.

Même si la communication de recrutement est centrée sur les postes professionnels disponibles dans un hôpital, ce genre de communication est intégré dans le milieu de la santé, lequel est caractérisé par l'existence d'un langage technique et de concepts complexes. Ainsi, la communication de recrutement, tout comme la plupart des activités de communication développées par l'hôpital, doit tenir compte de cette contrainte communicationnelle, laquelle oblige ces institutions à diffuser certaines informations médicales, soit, à réaliser des actions de divulgation. Même si le contenu de la communication de recrutement n'est pas complètement scientifique, l'hôpital essaye d'attirer des professionnels qui, dans la plupart des cas, ont une formation scientifique et, donc, utilisent un langage technique qui doit être présent dans ces actions de communication.

La vulgarisation est un concept en rapport direct avec plusieurs autres comme traduire, simplifier, expliquer, enseigner, synthétiser et analyser; lesquels ont tous une volonté commune: «transmettre des connaissances»³². Le but de la communication de recrutement des hôpitaux est aussi de transmettre des connaissances et des informations médicales. C'est pourquoi le département de communication, non seulement collabore avec le département de ressources humaines, mais aussi avec certains départements médicaux (cardiologie, oncologie, neurologie, etc.). Ainsi, la communication de recrutement constitue une activité transversale qui tient compte de l'identité de l'organisation hospitalière et du caractère scientifique du public ciblé.

La communication de recrutement du Ministère français de la Santé

Le système sanitaire français est considéré comme le plus efficace au monde.³³ En 2006, la France comptait 2877 établissements de santé, soit, une offre hospitalière de 448 505 lits d'hospitalisation complète pour 62 millions d'habitants³⁴. L'hôpital occupait près du 4 % de la population active totale, ce qui, en décembre 2008, constituait 1,2 million de personnes³⁵; et, en plus, le nombre d'employés de l'hôpital public a crû de 11,4 % ces dix dernières années, soit, de 1998 à 2008, les hôpitaux ont recruté 25 000 personnes supplémentaires³⁶. Par ailleurs, la densité de praticiens généralistes et spécialistes est passée de 340 médecins pour 100 000 habitants en 2007 à 322 en 2008³⁷. Dans ce contexte, en France, le Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports a lancé le 19 février

32. LAPOINTE Pascal. *Guide de vulgarisation: au-delà de la découverte scientifique, la société*. Québec : Multiimondes, 2008, p. 21.

33. THE COMMONWEALTH FUND. *The Commonwealth Fund Commission on a high performance health system, why not the best? Results from the national scorecard on U.S. health system performance*. London: The Commonwealth Fund, 2008.

34. DREES. *Les établissements de santé. Un panorama pour l'année 2006*. Paris : DREES, 2008.

35. DHOS (DIRECTION DE L'HOSPITALISATION ET DE L'ORGANISATION DES SOINS). *Les chiffres clés* [en ligne]. Paris : DHOS, 2008. Disponible sur : <http://www.sante-sports.gouv.fr/hopital> (consulté le 25.11.2009).

36. DREES, *op. cit.*

37. CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES MÉDECINS. *Atlas de la démographie médicale* [en ligne]. Paris : Conseil National de l'Ordre des Médecins, 2008. Disponible sur : <http://www.web.ordre.medecin.fr/demographie/atlas2008.pdf> (consulté le 13.01.2010).

2008 une campagne nationale d'information et de promotion des métiers hospitaliers³⁸. Selon les prévisions du Ministère de la Santé, d'ici 2015, le nombre d'emplois à pourvoir dans le secteur hospitalier atteindra les 200 000 postes. Deux raisons qui ont mené cet organisme à lancer cette campagne : a) en 2015, un agent sur deux de la fonction publique hospitalière sera parti à la retraite ; et b) la demande croissante de soins à cause du vieillissement de la population. Les filières professionnelles qui ont le plus besoin de recruter sont : a) infirmiers ; b) aides-soignants ; c) médecins, pharmaciens, dentistes et sages-femmes ; d) filière médico-technique (manipulateurs en électroradiologie médicale) ; et e) filière administrative (secrétaires médicaux). Le but de la campagne de communication était d'intéresser les jeunes de 15-20 ans aux métiers hospitaliers et de faire augmenter les inscriptions dans les filières de formation. La campagne cherchait à améliorer l'image du secteur hospitalier : c'est pourquoi elle met en avant l'importance des recrutements dans les cinq prochaines années, la richesse et la variété des métiers hospitaliers et le large éventail de formations disponibles. Les deux médias utilisés pour arriver à cette cible sont la télévision et Internet. La télévision a diffusé deux spots du 21 février au 6 mars 2008. Le ton des spots était humoristique, créatif et très lié avec la culture cinématographique des jeunes. Quelques-unes des chaînes sur lesquelles on a pu visualiser les spots étaient TF1, M6, RTL 9, France 4 et RFO Martinique.

Les deux spots (de 20 et 30 secondes respectivement) renvoyaient au site internet www.lhopitalabesoindevous.fr. Le but de ce site internet était d'informer les jeunes sur les métiers hospitaliers et de leur faire vivre des expériences ludiques. Sur ce site, le jeune pouvait accéder à des films (5 minutes de durée chacun) qui aidaient à illustrer d'une manière réelle la fonction hospitalière professionnelle et à donner des informations pratiques pour que les jeunes rejoignent les filières de formation. Ces films ont été tournés grâce à l'aide de plusieurs professionnels de la santé de quelques-uns des hôpitaux de la région parisienne. Ce site internet était un relais vers un autre site (www.metiers.santesolidarites.gouv.fr), lequel proposait encore plus d'information sur les métiers hospitaliers : activités principales, qualité requises, rémunérations, formations, concours, etc. D'ailleurs, du 21 février au 23 mars, la campagne a utilisé plusieurs sites internet afin de bien cibler les jeunes, comme par exemple MSN, Skyrock, Dailymotion, Wideo, Studyrama, Iquesta, Kapstages, Radioblogclub, MTV et Facebook. Finalement, en plus des actions à la télévision et sur internet, on a mis en fonctionnement un numéro de téléphone Info'métiers disponible de lundi à samedi qui permettait aux jeunes de se renseigner d'une manière personnalisée sur la formation hospitalière souhaitée.

38. MINISTÈRE DE LA SANTÉ, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS. *Campagne nationale d'information et de promotion des métiers hospitaliers*. [en ligne]. Paris : Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports, 2008. Disponible sur : <http://www.sante-sports.gouv.fr/campagnes/campagne-nationale-information-promotion-metiers-hospitaliers.html> (consulté le 27.11.2009).

Conclusion

En introduction, on s'est interrogé sur la meilleure stratégie de communication de recrutement que les institutions hospitalières pouvaient suivre. Après avoir examiné le poids du marketing et de la communication institutionnelle dans le milieu hospitalier et après avoir évalué le cas du Ministère français de la Santé, on peut affirmer que la communication de recrutement, dans le secteur hospitalier, exige une approche qui donne priorité à la communication interpersonnelle et qui cherche la participation du citoyen à travers l'établissement d'un dialogue proactif et constant entre l'organisation hospitalière et le citoyen, donc, l'employé potentiel. Même si la communication institutionnelle massive est aussi nécessaire, le contexte hospitalier est très compliqué et change constamment, ce qui mène le citoyen à prioriser la communication interpersonnelle. D'ailleurs, même si le nombre de messages à transmettre est très grand et que tous doivent respecter l'architecture de marque de l'institution, il faut que le patient reste toujours au centre de ces actions de communication. Soit, on doit ajouter à l'approche du professionnel des métiers hospitaliers celle du patient, lequel est le destinataire final de toutes les activités professionnelles développées dans une institution hospitalière.



BIBLIOGRAPHIE

ALVESSON Mats. "Organizational culture and discourse". In: GRANT D., HARDY C., OSWICK C., PUTNAM L. Coords. *The sage handbook of organizational discourse*. London : Sage, 2004, pp. 317-335.

ANDREASEN Alan. *Marketing social change: changing behaviour to promote health social development, and the environment*. San Francisco : Jossey-Bass, 1995.

BARRETT Richard. *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*. Bruxelles, Paris : De Boeck, 2003.

BEAL Jean-Pierre, LESTOCART Pierre-André. *La communication interne: entre marketing et management*. Condé-sur-Noireau : Les Éditions Demos, 2003.

BUCKLEY Patrick. *The complete guide to hospital marketing*. Marblehead : HCPPro Inc., 2007.

CLÉBER Sarah, JIN Lei, LEVINSON Wendy, MELTZER David. Does doctor-patient communication affect patient satisfaction with hospital care? Results of an analysis with a novel instrumental variable. *Health Services Research*, 2008, vol. 43, n° 5, pp. 1505-1519.

CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES MÉDECINS. *Atlas de la démographie médicale* [en ligne]. Paris : Conseil National de l'Ordre des Médecins, 2008. Disponible sur : <http://www.web.ordre.medecin.fr/demographie/atlas2008.pdf> (consulté le 13.01.2010).

CORBIN Christopher, KELLEY Scott, SCHWARTZ Richard. Concepts in services marketing for healthcare professionals. *The American Journal of Surgery*, 2001, vol. 181, n° 1, pp. 1-7.

DHOS (DIRECTION DE L'HOSPITALISATION ET DE L'ORGANISATION DES SOINS). *Les chiffres clés* [en ligne]. Paris : DHOS, 2008. Disponible sur : <<http://www.sante-sports.gouv.fr/hopital/>> (consulté le 25.11.2009).

DREES. *Les établissements de santé. Un panorama pour l'année 2006*. Paris : DREES, 2008.

GALLO VALLEJO José Luis. "Atención primaria y atención especializada. Condenadas a entenderse". In: EXPÓSITO HERNÁNDEZ J. Coord. *El trabajo de gestión desde una Dirección Médica: los profesionales, las prácticas clínicas y los gestores*. Granada : Hospital Universitario Virgen de las Nieves, 2002, pp. 147-171.

GERGEN Kenneth, GERGEN Mary, BARRETT Frank. "Dialogue: life and death of the organization". In: GRANT D., HARDY C., OSWICK C., PUTNAM L. Coords. *The sage handbook of organizational discourse*. London : Sage, 2004, pp. 39-59.

HILLESTAD Steven, BERKOWITZ Eric. *Health care market strategy: from planning to action*. 3^e Ed. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2004.

KENNETT Pamela, HENSON Steve, CROW Stephen, HARTMAN Sandra. Key tasks in healthcare marketing: assessing importance and current level of knowledge. *Journal of Health and Human Services Administration*, 2005, vol. 27, n° 4, pp. 414-427.

KOTLER Philipp, SHALOWITZ Joel, STEVENS Robert. *Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system*. San Francisco : Jossey-Bass, 2008.

LAPOINTE Pascal. *Guide de vulgarisation: au-delà de la découverte scientifique, la société*. Québec : Multimondes, 2008.

MACSTRAVIC Scott. Healthcare marketing turns 25. *Marketing Health Services*, 2002, vol. 22, n° 4, pp. 44.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS. *Campagne nationale d'information et de promotion des métiers hospitaliers* [en ligne]. Paris : Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports, 2008. Disponible sur : <<http://www.sante-sports.gouv.fr/campagnes/campagne-nationale-information-promotion-metiers-hospitaliers.html>> (consulté le 27.11.2009).

O'MALLEY John. *Healthcare marketing, sales and service: an executive companion*. Chicago : Health Administration Press, 2001.

PARSONS Patricia. *Beyond persuasion: the healthcare manager's guide to strategic communication*. Chicago : Health Administration Press, 2001.

PEKKA Aula, MANTERE Saku. *Strategic reputation management: towards company of good*. London, New York : Routledge, 2008.

RAFALSKI Edward, MULLNER Ross. Ensuring HIPAA compliance using data warehouses for healthcare marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 2003, vol. 20, n° 7, pp. 629-633.

SHEAFF Rod. *Responsive healthcare: marketing for a public service*. Buckingham : Open University Press, 2002.

SIMOES Claudia, DIBB Sally. "Illustrations of the internal management of corporate identity". In: MELEWAR T.C. Coord. *Facets of corporate identity, communication and reputation*. New York : Routledge, 2007, pp. 66-80.

STUART-KREGOR Paul. Marketing strategy. Can healthcare marketing be classed as “excellent”? *Journal of Medical Marketing*, 2005, vol. 5, n° 2, pp. 116-118.

THE COMMONWEALTH FUND. *The Commonwealth Fund Commission on a high performance health system, why not the best? Results from the national scorecard on U.S. health system performance*. London : The Commonwealth Fund, 2008.

VAN RIEL Cees, FOMBRUN Charles. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation gestion*. Abingdon: Routledge, 2007.

VELLA Kevin, MELEWAR Thomas. “Explicating the relationship between identity and culture”. In: MELEWAR T.C. Coord. *Facets of corporate identity, communication and reputation*. New York : Routledge, 2007, pp. 3-34.

WHITE Kenneth, THOMPSON John, PATEL Urvashi. Hospital marketing orientation and managed care processes: are they coordinated? *Journal of Healthcare Management*, 2001, vol. 46, n° 5, pp. 327-336.

WRIGHT Gillian, TAYLOR Andrew. Strategic partnerships and relationship in healthcare. *Public Management Review*, 2005, vol. 7, n° 2, pp. 203-224.

• • •

Résumé : Le développement de la communication institutionnelle et du marketing au sein des institutions hospitalières est très influencé par les changements qui ont lieu dans le milieu sanitaire. La communication de recrutement est l’une des activités les plus stratégiques dans ce cadre, non seulement parce qu’elle répond à des objectifs organisationnels très précis, mais aussi parce qu’elle contribue au développement du champ de la communication institutionnelle dans les hôpitaux. Mais, pour y réussir, ses stratégies doivent mettre en avant la figure du patient, la communication interpersonnelle et la recherche du dialogue proactif.

Mots-clés : santé, hôpital, communication, recrutement.

Abstract : *The development of corporate communication and marketing in hospital organizations is highly influenced by changes that occur in health environment. Recruitment communication is one of the more important activities in this framework, not only because it responds to very precise organizational objectives, but also because it helps to develop the corporate communications field in hospitals. But, to succeed, its strategies must emphasize the figure of patient, the interpersonal communication and the research of the proactive dialogue.*

Keywords : *health, hospital, communication, recruitment.*

